

# MANIFESTO

## SPORTING UMA HISTÓRIA COM FUTURO!

O Sporting Clube de Portugal corre hoje o sério risco de desaparecer. Não se trata de nenhuma afirmação bombástica ou alarmista. É uma mera constatação de factos. A manifesta deficiência da organização da instituição, os sucessivos desaires financeiros e desportivos, a perda manifesta e crescente de fôlego, a mediocridade das direcções, a apatia ou ausência generalizada, a conjuntura, enfim, actual do futebol português, tudo isto leva a crer que o Sporting é um clube em vias de se extinguir.

O problema tem-se vindo a agravar desde há anos de forma expressiva e foi com base na constatação desta gravidade que surgiu, em meados de 90, uma tentativa séria e global de solução. Esta tentativa de solução chamaou-se Projecto Roquette. O problema que temos perante nós não é o do retoque financeiro ou do malabarismo organizativo, mas de uma redefinição profunda de propósitos, adequação de meios e a completa e total alteração de toda a estrutura do SCP.

Quando surgiu, o chamado Projecto Roquette representou, por um lado, uma pedrada no charco da gestão desportiva em Portugal e, por outro, o despertar de uma enorme e justificada esperança junto dos milhões de adeptos sportinguistas, e, sem dúvida, até de outros clubes.

O Projecto Roquette tinha e tem o mérito adicional de ter surgido, na altura, como fruto da iniciativa de um clube que não obtinha grandes êxitos desportivos na área do futebol havia muito tempo e que estava numa situação de enorme instabilidade financeira. No caso do FCP, por exemplo, o projecto empresarial decorria de uma situação completamente diferente, quer no plano desportivo, quer no plano financeiro, que, naturalmente, facilitava e até conduziria a um processo desse tipo. Mas, no caso do Sporting a conjuntura, como se diz por vezes, era adversa. No final, todos os clubes acabaram por andar, de uma forma ou de outra, a reboque das ideias lançadas por José Roquette.

O projecto assentava em três pilares fundamentais.

O primeiro pilar era a criação de estruturas de empresaralização e profissionalização das componentes dirigentes do clube assente, nomeadamente, no estatuto das SAD, (este primeiro aspecto teve como consequência imediata a

clarificação e saneamento das contas, auditorias, apuramento das dívidas ao Estado, etc.)

O segundo pilar foi a realização de um projecto imobiliário que serviu de suporte ao arranque de toda esta operação e garantiu um encaixe significativo que está na base da sua sustentabilidade.

O terceiro pilar, finalmente, foi a definição da formação como uma linha dominante da actividade da SAD.

Embora a questão não seja ainda hoje totalmente clara, neste conceito de reorganização do Sporting, o “produto” futebol pareceu ser uma espécie de corolário natural do funcionamento destes três eixos principais.

Sem colocar em causa os princípios que estiveram na génesis de todo este processo de reorganização pelo qual o Sporting Clube de Portugal passou e conduziram a um manifesto progresso na gestão do clube e ao surgimento dos primeiros êxitos desportivos depois de um longo período de adormecimento, temos de concluir que se gerou uma situação dúbia em relação ao futebol.

De um lado, tivemos uma operação de limpeza e saneamento que partiu de um enfoque total no futebol. As modalidades foram, na prática, quase totalmente eliminadas. O Sporting, recorde-se, é o segundo clube da Europa em títulos conquistados em todas as modalidades, atrás do emblemático Barcelona. Até o atletismo, que tanta glória trouxe ao clube, foi morar para longe. Afastar ou acabar com as modalidades é uma decisão complicada e foi, certamente, tomada após séria reflexão. Nada do que foi o rumo traçado a partir de 95 parece ser obra do acaso. O estádio foi concebido para comportar apenas a realização de partidas de futebol, independentemente de poderem aí decorrer outros eventos paralelos, dentro e fora da época, no estádio ou no complexo adjacente que veio a ser construído, o Alvaláxia. Tudo isto iria ajudar a sustentabilidade do projecto e a sua exploração. A própria Academia, entretanto criada, foi pensada como uma estrutura de formação desportiva centrada exclusivamente no futebol.

O futebol foi, com efeito, o envolvente *leitmotiv* de todas as alterações recentes operadas no Sporting no âmbito do chamado Projecto Roquette. Porém, o que verificamos com espanto no conceito de gestão que tem sido o que impera no Sporting desde meados dos anos 90, é que o futebol foi sendo tratado como uma espécie de mal menor, de uma forma desordenada e casuística, frequentemente caótica, baseada em princípios que contrastam de forma berrante com os critérios que

usados na organização das empresas do universo Sporting em obediencia aos princípios do projecto. Os métodos e os protagonistas, cheiravam e cheiram a passado num contexto global de uma promessa de mudança que emanava futuro por todos os seus poros.

Novos e velhos erros atrás de erros, guerras em que os dirigentes se deixaram envolver ou foram compradas, com as guardas em baixo, êxitos desportivos que tardavam em aparecer, tudo isto contribuiu para irmos vendo um Sporting com uma espécie de modernidade em diferido, diferente no papel mas igual na prática, mudado mas, na verdade, teimosamente agarrado aos blocos de partida.

Os dois campeonatos alcançados provaram que é possível fazer diferente, mas, percebe-se agora, não foram fruto de uma evolução sustentada, mas sim fruto do acaso, embora sustentados na mudança e impensáveis sem ela. Só assim se compreendem as reviravoltas surpreendentes, o afastamento de certos elementos que mostravam aptidão e dedicação ao projecto e os tiros no pé que se lhes foram seguindo a um ritmo regular.

O futebol foi o centro de toda a evolução do Sporting do Projecto Roquette, mas essa situação nunca foi verdadeira e totalmente assumida pelos responsáveis. Amadorismo, cedências e tergiversações foram a característica dominante destes tempos. Vacilando entre a exploração acessória de toda a infraestrutura criada (estádio, Alvaláxia), o projecto imobiliário, a formação e, de forma totalmente marginal, o futebol, o Sporting acabou, de facto, 1) uma empresa 2) sem produto. E, pior ainda, com a clientela insatisfeita!

É que no meio de tudo isto há ainda um aspecto central, particularmente grave, que os responsáveis do SCP têm tratado como um elefante numa loja de louça: a clintela! O Sporting é uma empresa, ou um conjunto de empresas. Longe vão os tempos do clube, da dedicação e da devoção.

A passagem do Sporting a “empresa” foi um processo que careceu de amplo debate interno e mereceu, na altura, algumas críticas que foram ignoradas, mas que tinham toda a legitimidade. Foi uma passagem com consequências muito mais complexas que os arautos do facilitismo e das soluções mágicas previam. E o Sporting lá passou a empresa. Com um conjunto de consequências que está longe de ser compreendido pela generalidade dos adeptos (nesta matéria, o problema estende-se naturalmente a todos os clubes e ao próprio Estado) e dirigentes, mas que passa em

primeiro lugar por esta questão essencial: os diversos modos de relacionamento interpessoal e inter-institucional hoje no SCP são todos mediados comercialmente.

De uma forma ou de outra, porém, o universo do Sporting continua e continuará sempre centrado nos seus adeptos. Segundo sondagens realizadas por uma das componentes empresariais do Sporting, o clube contaria com um conjunto de 2 milhões de adeptos (incluindo sócios e simpatizantes), contra cerca de 3 milhões do SLB e 1,5 do FCP.

Ora, é este o *target* com o qual o Sporting conta. Não há outro! O Sporting vende produtos ao seu universo de *clientes*. Não é concebível, por um lado, vender produtos do Sporting como jogos e todo o conjunto de produtos de *merchandising* (que resulta da actividade desportiva) a adeptos de outros clubes. Por outro lado, o universo de adeptos nuclear (adeptos de raiz do Sporting, i.e., adeptos que não chegaram ao clube por escolha ou em razão do prestígio alcançado pelos seus feitos desportivos, como foi o caso do FCP, mas por tradição familiar ou outra, que é seguramente a maioria) não vai previsivelmente aumentar de modo significativo. É este que existe e é com ele que o Sporting SAD, Lda, SA, SGPS, ou seja lá o que for vai poder realisticamente contar.

O produto “formação” não cobre os gastos do clube —não é possível imaginar a venda de jogadores a um ritmo que cubra os débitos regulares do Sporting— e não existiria, de qualquer forma, sem que existisse uma componente de competição. Não é concebível uma estrutura como o Sporting a “fabricar” craques para o mercado e militar na 3<sup>a</sup> divisão, ou mesmo a não competir sequer.

Portanto o *produto* disponibilizado pelo Sporting é 1) o futebol, 2) de competição, 3) ao mais alto nível!

É este produto vendido à *clientela* de adeptos. Tudo o resto é acessório. O negócio da formação é importante, mas não pode ser desligado da competição. E, ao contrário de qualquer outro negócio, o negócio do futebol não pode aspirar a conquistar outros mercados, nem a aumentar o *share* a não ser por, justamente, aperfeiçoar o seu produto, ou seja, o futebol de alta competição. Bons espetáculos de futebol, presença expressiva nas diversas competições e títulos regulares em qualquer das provas disputadas podem gerar e geram mais receitas e ajudarão dentro de limites a aumentar o *share*. Mas, bons espetáculos e participações expressivas nas provas em que está inserido é o que os adeptos esperam e é a razão pela qual os adeptos estão ao lado do clube.

Não há volta a dar-lhe! O futebol, ao contrário de outras áreas de negócio, tem esta virtude de ser de uma claridade e simplicidade quase perturbantes na análise dos pressupostos da sua viabilidade!

O que vemos nós, no entanto?

Nesta matéria, observamos uma continuada actuação baseada em princípios errados e errada mesmo quando apoiada em princípios correctos. Em dois planos: no plano interno e no plano externo ao clube.

No plano externo, vemos uma continuada compra de guerras inúteis e uma manifesta falta de talento e de experiência para as aguentar, ou um envolvimento baseado em razões que não são as mais puras. Naturalmente que o melhoramento do fenómeno futebolístico em Portugal não passa apenas pelo Sporting, mas o clube tem de fazer valer os princípios que considera correctos sem vacilações, tentações ou transigências. Não se pode pregar, por um lado, determinados princípios e depois vacilar na aplicação desses princípios. Temos assistido frequentemente, num passado recente, à defesa de forma incorrecta de princípios correctos, à incoerência ou à transigência perante os defensores do *status quo* no futebol ou, pura e simplesmente, ao falhanço completo perante um inimigo muito mais experiente no género de jogo sujo que há anos domina o futebol português. O Sporting tem o seu percurso definido, criou as ferramentas para o percorrer de forma eficaz e só tem de, mantendo paciência, serenidade e coerência, aplicá-los desde já, ou esperar pelo momento mais oportuno para o fazer. Toda a massa associativa e, certamente, muitos adeptos de outros clubes, estarão com uma direcção que defende coerentemente a justiça e a lisura de métodos e processos no futebol e pela aproximação do espetáculo futebolístico dos padrões dominantes nos países considerados mais avançados nesta matéria. Que o são porque compreenderam a necessidade de proceder sem transigências a uma revolução nos métodos.

Direcções recentes, embora certamente animadas dos melhores propósitos, perderam cedo de mais a paciência, jogaram o jogo do inimigo ou foram incoerentes com os seus princípios. O Sporting é conhecido pela honestidade e pelo *fairplay* e tem de, serenamente, fazer prevalecer esses valores da maneira que em cada momento for considerada mais eficaz.

Não é uma tarefa que possa ser feita apenas pelo Sporting, mas o clube não se pode juntar a quem não tenha estes propósitos.

O futebol português passa, entretanto, por uma situação extremamente preocupante que vai dificultar quaisquer porpósitos reformistas. Mas, o clube tem de agir!

No plano interno, têm-se sucedido os erros. Para começar, como atrás foi dito, o futebol tem sido encarado de uma forma estranhamente amadora, num contexto geral do clube que é, pelo menos no plano teórico, de grande exigência e profissionalismo. Gestão deficiente do plantel, com vendas e compras despropositadas, a preços despropositados, a dança dos treinadores e uma manifesta falta de coordenação geral, mais patente em determinados momentos do que outros, é certo, mas sempre marcada por uma grande instabilidade. Confundiu-se desde sempre a economia de meios, com a falta de meios. O exemplo do Manchester United foi e é, frequentemente, invocado mas é depois implementado de forma ora desastrada, ora incompetente, ora amadora. Invocam-no, por exemplo, para justificar o emagrecimento da estrutura dirigente e técnica. Mas o que se verifica no final é uma enorme confusão entre o que é emagrecer uma estrutura e estrangulá-la, impedindo-a de, na prática, exercer as tarefas que lhe competem. Magro não quer dizer inadequado ou sem talento.

Tudo isto tem contribuido para tornar o espetáculo desportivo proporcionado pelo Sporting pouco atractivo. Somam-se os desaires e reparam-se os erros.

Por outro lado, proporcionar boas condições aos adeptos do clube não é manter o pessoal animado com locutores hiperactivos. O que todos esperamos da equipa são bons espetáculos (consistentemente bons), e uma boa presença (consistentemente boa) nas provas que disputa. Os êxitos é que vendem. Não são as vendas que trazem êxitos. O Sporting aí imita o que de pior fazem os piores clubes portugueses. A força negocial do Sporting perante os seus *sponsors* e mesmo perante os seus credores virá do seu êxito e da sua maior ou menor projecção, e não da maior ou menor presença de bandeirinhas no estádio ou de locutores mais ou menos histéricos.

Os adeptos são a seiva do Sporting, recordemo-lo mais uma vez. Os adeptos, como os jogadores e os quadros especializados, fazem parte dos seus activos! Tratá-los bem é um dever que qualquer sociedade tem para com os seus activos. Tratá-los bem não é cobrar-lhes quotas, criar lugares especiais, kits e outros produtos de *merchandising*, submetê-los a operações de *marketing* de interesse duvidoso, filmá-los durante os jogos para aparecerem nos ecrãs do estádio durante um efémero

momento de glória, cobrar-lhes uma fortuna pelos bilhetes para desafios realizados a horas impróprias, proporcionar-lhes um apoio dos serviços periféricos do clube de uma qualidade que roça frequentemente o criminoso e tentar mesmo muitas vezes enganá-los. O futebol é aquilo que leva os adeptos ao estádio. O espetáculo de futebol tem de ser bom e tem de se respirar um clima de serenidade para que quem nele intervém ou quem o disfruta o faça nas melhores condições. Tudo isto é simples.

Situações recentes provam que há (felizmente!) mais vida no Sporting para além do *marketing* e do *naming*...

Um outro aspecto, não dispiciendo, prende-se com o modo como o Sporting trata os seus quadros e os seus talentos. Um aspecto que não está tão longe assim da questão dos adeptos atrás levantada, embora venha a seguir nesta hierarquia de problemas.

No Sporting as saídas dos quadros e dirigentes operam-se quase sempre em ruptura e de forma algo dramática. Os talentos sportinguistas são frequentemente usados, abusados e descartados. Pelo Sporting têm passado competências inequívocas que parece um crime arrumar a um canto. Depois de, muitas vezes, terem até sido entronizadas.

O que se nota em muitas saídas é o desalento e a indisponibilidade daqueles que saíram. O que tudo isto reflete é, sem dúvida, a cultura de leviandade com o talento e a entrega são tratados, a óbvia tensão negativa em que decorre o trabalho na estrutura operacional do clube, a guerra de protagonismos a que o clube está sujeito e a ausência de uma solução organizativa que enquadre o seu património humano passado e presente, mas sobretudo a indefinição de objectivos e a inexistência de uma cultura de responsabilidade. À semelhança do que se passa neste aspecto no país, o reconhecimento só é dado, quando é dado!, aos mortos. Para os vivos resta a ingratidão.

Pelo que atrás ficou dito, afigura-se-nos necessário proceder a alterações profundas no Sporting Clube de Portugal.

Existe no clube um problema generalizado de mau tratamento dos seus activos: adeptos, jogadores e quadros. Existe, por outro lado, uma cultura do poder dinástico que atabafa e impede a evolução, mesmo quando, curiosamente, a evolução vem de dentro, dessa própria dinastia. Por tudo isto, urge modificar as estruturas do clube para que se evolua e se atinjam os objectivos simples do seu relançamento, não

desvirtuando o Projecto Roquette original. O Projecto mantem-se correcto nas suas linhas principais e continua a ser um instrumento de referência fundamental. Parece-nos ter vindo a ser mal implementado, e foi-o mesmo, em certos aspectos, pelo seu autor original. Encontrar os talentos adequados para cada fase da tarefa de relançamento do Sporting eis, a nosso ver, o que deveria ser a nossa preocupação número um. Uma estrutura frugal mas capaz de levar a cabo a miríade de tarefas que há necessidade de contemplar.

Encontrar esses talentos, sobretudo, numa perspectiva de renovação dos quadros dirigentes, dando lugar a gente nova e afastando velhos vícios, tiques, cumplicidades, tentações e soluções dinásticas, que se sucederam e parecem querer continuar a suceder-se. Neste sentido torna-se também vital que se encontre forma de dotar o Sporting de uma estrutura totalmente profissionalizada, não cedendo a tentações de *part-times* que no passado têm dado tão maus resultados. O Sporting tem, felizmente, um quadro vasto de gente capaz de dar um contributo valiosíssimo ao clube.

Deverão ser encontradas as fórmulas correctas para criar estruturas que, assentando na profissionalização, tenham, no entanto, o *input* permanente e atento de todo o clube.

Parece também vital estabelecer um contrato entre o clube e os seus adeptos para 4 anos, durante os quais não se poderão alterar rumos traçados. A instabilidade é inimiga dos bons resultados. Os adeptos têm de saber isso e isso tem de ser claramente explicado aos adeptos. É preciso evitar a dança dos dirigentes e dos treinadores, mas é também necessário fazer isto numa base sólida e sustentada. É urgente uma democratização maior do clube e a promoção de uma maior participação dos adeptos na sua direcção. E é igualmente urgente que se encontre uma forma de organizar o contributo de todos os que, tendo ou não tido um papel activo na estrutura dirigente do clube, possam sempre dar um contributo na sua área de *expertise*.

Para tal, o Conselho Leonino deveria ser transformado num orgão com carácter não meramente consultivo ou decorativo. Deveria passar a ser um *Senado Leonino* cujo parecer deveria ser vinculativo. Deste novo SL deveriam fazer parte antigos dirigentes, talentos e especialistas (mesmo que não tendo tido qualquer papel anterior activo) de que o clube felizmente não está carecido, e também e sobretudo sócios efectivos na plenitude dos seus direitos. A presença destes membros deveria

ser assegurada em número a estudar e em regime de rotatividade. Só assim se assegurará uma ligação permanente à realidade e uma interacção permanente com essa realidade.

Finalmente, parece importante que se institucionalize através de mecanismos adequados uma cultura de diálogo permanente entre a estrutura que conjunturalmente ocupa a direcção e a grande massa de adeptos —não só os sócios que têm os seus mecanismos de controlo próprio— para que as decisões e rumos do Sporting sejam do conhecimento e tenham o apoio de todos. O Senado ajudaria a cumprir, num primeiro passo, essa função. Mas, é necessário encontrar mecanismos mais modernos e dinâmicos de ligação aos sportingistas. A comunicação no SCP peca por ser frequentemente deficiente e autista. Tem de se colocar termo ao conceito do adepto como mero contribuinte líquido para a viabilização de decisões que não ajudou a definir, elegendo-o sempre, ao invés, como eixo central de toda a instituição Sporting e não o bombardeando constantemente com um folclore de carácter inútil e frequentemente pueril de acções vazias de sentido, que pretendem muitas vezes passar por esclarecimento e dão a falsa ideia de participação.

Apupos, insultos e lenços brancos são acções levianas e intempestivas que não se toleram. Mas, o Sporting tem de encontrar um meio civilizado e organizado de lhes colocar um termo. De outra forma estas acções vão continuar enquanto continuar o Sporting Clube de Portugal.

Um novo modelo organizativo e uma nova e fulgurante fase de sucesso do Sporting pode constituir, por outro lado, contributos decisivos para uma renovação profunda do futebol português. Uma renovação pelo exemplo e pelas boas práticas. Um contributo que constituirá um decisivo trunfo moral para o clube.

O Sporting Clube de Portugal é um clube de princípios. É o traço distinto do emblema leonino. Mas, sejamos realistas: o Sporting está hoje longe de ser um clube com um palmarés digno dos seus pergaminhos. Muito longe. O Sporting é o campeão da organização e dos projectos, mas claudica no capítulo dos resultados desportivos. Dir-se-ia mesmo que a situação piorou. Estatisticamente, encontramo-nos desde há demasiado tempo numa situação de indubitável subalternidade. O clube anda sistematicamente arredado dos lugares cimeiros, sofre humilhações inexplicáveis e nem os pequenos êxitos obtidos nestes últimos anos iludem a realidade. Os pequenos brilharetos destes anos mais chegados (dois campeonatos, uma taça de Portugal e uma

presença na final da Taça UEFA) não mascaram o verdadeiro diagnóstico das coisas. Explicam mesmo a maior frustração sentida na derrota. Por isso os êxitos são vividos de uma forma intensa, mas os fracassos são-no muito mais.

No cômputo geral avistámos o êxito ao longe. Os magros resultados obtidos foram-no sem a necessária sustentabilidade e solidez dada pela vibração a uma voz de uma organização e estrutura adequadas, de uma direcção enérgica e competente, de um equipa técnica e jogadores talentosos e de uma massa associativa vibrante e incondicionalmente apoiante. Em cada uma destas áreas o diagnóstico aponta problemas resolvidos e por resolver.

O diagnóstico está feito. Espera-nos uma terapêutica à altura da história do Clube.